

Anadolu ve Meslek Lisesi Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini*

Fatih ANIL

Milli Eğitim Bakanlığı, Felsefe Grubu Öğretmeni
f.anil@hotmail.com

Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA

Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı
ruhi@sarpkaya.net

Özet

Bu araştırmanın amacı; ortaöğretim okullarında görevli okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerinin öğretmen görüşlerine göre incelemektir. Veriler, iki Anadolu Lisesi, Kız Meslek Lisesi ve Endüstri Meslek Lisesi olmak üzere toplam 4 okulda, 16 öğretmenle görüşme yolu ile elde edilmiştir. Araştırmanın bazı bulguları şöyledir: Öğretmen görüşlerine göre okul amaçlarını geliştirmede Anadolu Lisesi okul müdürlerinin daha çok; okul proje çalışmalarını teşvik etme, sosyal kültürel etkinlikleri teşvik etme, akademik başarıyı artırma, meslek lisesi okul müdürlerinin bakanlığın projelerini uygulama ve destekleme, alan etkinlikleri düzenleme gibi çalışmalar yaptıkları, üst düzey amaçlar belirlemedikleri; bazı öğretmenlerin derslerini denetlediği, denetleme ile ilgili olarak değerlendirme yapmadığı, ya da genel cümlelerle kısa bir değerlendirme yaptığı belirtilmiştir. Her iki okul türünde ders programları arasında koordinasyonu öğretmen, okulun genel etkinliklerinde ise koordinasyonu okul müdürünün kendi ya da müdür yardımcılarının aracılığı ile sağladığı, öğrenci başarısının öğretmenler kurulu ve şube öğretmenler kurulu toplantılarında değerlendirdiği saptanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Öğretimsel liderlik, nitel araştırma, lise, müdür, öğretmen

The Instructional Leadership Roles of the School Principals in Anatolian and Vocational High Schools

Abstract

The aim of this study is to investigate how the instructional leadership roles of the school principals of the high schools are described by teachers. The data was collected at 4 schools in total, two of which are Anatolian high schools, one Girls Vocational School and one Industrial Vocational School through interviews with 16 teachers. Some of the findings of the research are as follows: According to the teachers, in order to enhance the goals of the schools, the school principals of the Anatolian High schools tend to encourage the project studies and social and cultural activities, improve academic success while the principals of Vocational High Schools tend to support and apply the projects of the Ministry, organize department activities more than setting higher level goals. It was stated by the teachers that they only inspect some teachers in class but they did not make any assessment of the inspection or only with very short statements even if they did. For teachers in either type of schools the coordination related to the academic programs were provided by the teachers while school-wide activities by the school principals and assistant principals; the academic success level of the students were discussed among teachers and administrators in various meetings.

Keywords: Instructional leadership, Qualitative research, High school, School principal, Teacher

* Bu çalışma aynı adla yapılmış olan Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezsiz Yüksek Lisans Programı dönem projesine dayanmaktadır.

GİRİŞ

Son yıllarda, ekonomik, sosyal ve teknoloji alanında yaşanan hızlı toplumsal değişimin neticesinde, eğitim olgusu ve okul yönetimi sürekli artan bir biçimde merkeziyetçilikten uzak bir yapıya bürünmektedir. Veliler, sivil toplum kuruluşları, yerel kurum ve kuruluşların eğitim süreçlerine olan ilgisi ve kararlara katılma isteği her geçen gün artmaktadır. Yaşanan bu gelişme ve değişimlerle sürekli farklılaşan günümüz okullarını artık klasik yönetim anlayışı ile yönetmek çok olanaklı görünmemektedir (Gümüşeli, 2001, 531-536). Değişimin hızlı yaşandığı günümüzde, eğitim örgütlerini değişen koşullara göre yenileyebilecek olanlar, ancak lider özelliği taşıyan yöneticilerdir.

Okul yönetiminde liderlik, ilk olarak sorunları gerçekçi bir gözle görmeyi, sonra onları çözecek yeteneklere sahip olmayı gerektirir. Okul yöneticileri ile ilgili yapılan bir araştırmada okulda lider durumunda olanların, sorunları ne görmezden gelen ne de abartan yöneticiler olduğunu göstermektedir. Problem durumlarından korkan, insiyatif almayan, her işi üstüne sorarak yapan, problemlerin çözümünde üstlerini örnek alan yöneticilerin liderlik yeteneğinin olduğu şüphelidir. Lider okul yönetiminde örgüte olduğu kadar, üyelerine de dönük olmalıdır. Yine bu konuda yapılan bir çalışma, hem çevrenin desteğini kazanan, hem de öğretmenlerini çevrenin baskılarına karşı koruyan yöneticilerin lider olabildiklerini, lider olarak algılandıklarını göstermektedir (Bursalıoğlu, 2012, 209).

Eğitim örgütlerinin belirlenen amaçlara ulaşarak verimli olmasında, okul yöneticilerinin payı büyüktür. Okul müdürünün bina yöneticisi, idareci, politikacı, değişim temsilcisi, sınır belirleyici, öğretimsel lider vb. ele alınan çeşitli rolleri vardır (Smith ve Andrews, 1989, akt. Serin, 2011, 22).

Eğitimde kalkınma aynı zamanda bir liderlik sorunudur. Öyleyse burada sorun liderlik özellikleri olan veya olacak yöneticilerin yetiştirilmesi ve iş başına getirilmesidir (Bursalıoğlu, 2012, 210). Liderler, okul misyonunu tanımlamak; pozitif öğrenme ortamı geliştirmek; öğretim sürecini sürekli gözlemek ve uygun geri bildirimler sağlamak; öğretim müfredatını ve eğitim sürecini yönetmek; eğitimsel programları değerlendirmek gibi görevler üstlenirler (Özdemir ve Sezgin, 2002, 267). Bu nedenle eğitim örgütlerinde liderlik, dar anlamıyla da öğretimsel liderlik, okulun etkililiği açısından büyük önem taşımaktadır.

KURAMSAL ve KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Liderlik

Liderlik 20. Yüzyılın başından bu yana yönetim alanında araştırma yapan teorisyenlerin ve uygulayıcıların çözümlenmek için yoğun çaba sarf ettikleri bir alan olmuştur. Bu çabalar, liderlikle ilgili çeşitli yaklaşımların gelişmesine, yapılan tanımlamaların açıklanmasına önemli katkılarda bulunmuştur (Demirtaş, 2013, 128; Altaş, 2013, 3)

Liderlik alanında yapılan araştırmaları incelediğimizde değişik açılardan farklı tanımlar dikkatimizi çekmektedir. TDK'ye göre lider, bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2014). Lider, üzerinde gözle görülebilen etkiler yaratan kişidir ve liderliğin ölçüsü bu etkilerin yarattığı değişimdir (Cartwright ve Zander 1958, akt. Bursalıoğlu, 2012, 204). Liderlik amaçların ve vizyonun başarılmasına yönelik grubu etkileyebilme yeteneğidir (Robbins ve Judge, 2013, 376). Gedikoğlu ve Tahaoğlu'na (2009, 276) göre liderlik, sadece görevin yerine getirilmesi değil, herhangi bir risk karşısında öne çıkmak, tüm alternatifleri değerlendirmek, yeni alternatifler sunmak ve insanları o alternatifler peşinden koşturmaktır. Memişoğlu (2004: 4) da liderliği, örgüt amaçlarını gerçekleştirmede yeni yapı ve süreçleri başlatan, izleyenleri ikna eden ve etkileyebilen kişi olarak tanımlamaktadır.

Liderlikle ilgili tanımlar, liderliği farklı yönleriyle ele almıştır. Liderlik bazı tanımlarda bir kişilik özelliği, bazı tanımlarda belirli bir makamın niteliği ya da davranış türü olarak açıklanmıştır. Bütün tanımlar liderliği, bir etkileme gücü olarak tanımlamaktadır (Çelik, 2012, 1). Bütün tanımlarda bir önder ve onu izleyenler söz konusudur.

Liderliğin ne olduğu, liderliğe etki eden etkenlerin hangileri olduğu konusunda araştırmacılar farklı kuramlar geliştirmişlerdir. Her kuram, liderlik olgusunu farklı bir biçimde ele almış ve farklı özelliklere yoğunlaşmıştır. Yoğunlaşılacak bu özellikler ya da değişkenler değiştikçe beraberinde öğretimsel, etik, dönüşümsel vb. yeni liderlik türleri ortaya çıkmıştır.

Son yıllarda özellikle gelişmiş ülkelerde, günümüz bilgi toplumunun okullarını yönetebilecek müdürler için gerekli olan liderlik rollerini belirlemek amacıyla çeşitli bilimsel çalışmalar yapılmış ve çağdaş okul müdürünün liderlik rolleri yeniden belirlenmiştir. Bu yeni liderlik rolleri; vizyoner liderlik, kültürel liderlik, etik liderlik, dönüşümcü liderlik ve öğretimsel liderlik şeklinde sıralanabilir (Gedikoğlu ve Tahaoglu, 2009, 277).

Öğretimsel Liderlik

Öğretim liderliği kavramı, 1970'li yılların sonundan itibaren Batılı ülkelerde başarılı ya da etkili okullar üzerinde yapılan araştırmalarla birlikte gündeme gelen bir konudur. Bu okullar üzerinde yapılan araştırmalarda liderliğin okulun etkililiğinde önemli bir faktör olduğu saptanmış, etkili okulların yöneticilerinin özelliğini belirlemek için çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Öğretim liderliği, okul müdürünün okulda belirlenen hedeflere ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek durumunda olduğu, hem de okulla ilgili bireyleri ve durumları etkilemek amacıyla kullandığı güç ve davranışları içerir (Şişman, 2012, 53-54).

Öğretimsel liderlik, okul müdürlerinin; öğretmenlerin öğretme, öğrencilerin de öğrenme durumlarını doğrudan veya dolaylı olarak önemli ölçüde etkileyen davranışlarıdır (Daresh ve Ching-jen, 1985, akt. Şişman, 2012, 54). Öğretimsel liderlik, eğitim işini başarmak için müdür, öğretmenler, öğrenciler, aileler ve okul kurulunun birlikte çalışabilecekleri bir örgüt ikliminin oluşturulmasıdır (Aksoy ve Işık, 2008, s. 7). Öğretimsel liderlik, en yalın haliyle liderlerin okullarında ve çevrelerinde öğrenme ve öğretmeyi geliştirmek için yaptıkları tüm faaliyetleri kapsar (Aksu, Gemici ve İşler, 2006, 56).

Öğretimsel liderlikle ilgili okul yöneticileri üzerinde yapılan araştırmalarda bulunan davranışlar genel bir takım boyutlar ve başlıklar altında toplanmış ve kavramsallaştırılmıştır.

Farklı araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde oluşturulan bu boyut ve davranışları Hallinger (Akt. Şişman, 2012, 65) aşağıda verdiği biçimde üç kavramsal boyuta indirgemıştır.

- Okul Misyonunu Tanımlama: Bu boyut şu alt boyutları kapsar. Okul Amaçlarını Geliştirme, Okul Amaçlarını Açıklama
- Eğitim Programı ve Öğretimi Yönetme: Bu boyut şu alt boyutları kapsar. Öğretimi Denetleme ve Değerlendirme, Eğitim Programını Eşgüdümleme, Öğrenci Başarısını İzleme
- Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme: Bu boyut şu alt boyutları kapsar. Öğretim Zamanını Koruma, Mesleki Gelişmeyi Sağlama, Sürekli Görünme, Öğretmenleri Öğrenmeye Özendirme, Akademik Standartlar Geliştirme ve Uygulama, Öğrenmeyi Özendirme.

Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini

Okul müdürlerinin bu araştırmaya konu olan 8 öğretimsel liderlik rolü aşağıda açıklanmıştır:

- Okul Amaçlarını Geliştirme:* Okul yöneticisi okulun amaçlarını, değişen ve gelişen koşullara bağlı olarak sürekli değerlendirmeli, gerektiğinde geliştirmeli ve yeniden belirlemelidir. Etkili okullarda okul müdürleri, okul amaçları konusunda, özellikle de okulun akademik amaçlarıyla bütünleşmiş

olup eğitim, öğretmen, öğrenci ve akademik başarı konusunda yüksek beklentilere sahiptir (Şişman, 2012, 74).

b) *Öğretimi Denetleme ve Değerlendirme*: Okul müdürü öğretim sürecini ve öğrencileri değerlendirmeli, elde ettiği sonuçları okul kadrosuyla tartışmalı, gerekli geribildirimlerde bulunmalıdır. Elde ettiği sonuçları yeni amaçlar belirlemek için kullanılmalıdır (Şişman, 2012, 168).

c) *Eğitim Programlarını Eşgüdümleme*: Etkili okulların öğretimsel bakımdan en önemli özelliklerinden birisi de eğitim programları arasında eşgüdüm olmasıdır. Bu okullarda hem sınıflarda öğretilen içerik, hem de sınavların, eğitim program amaçları ile sıkı bir ilişkisi bulunmaktadır (Gümüşeli, 1996: 42). Eğitim programını eşgüdümleme; öğretim ve eğitim programı konusunda aynı sınıf öğretmenlerinin birbirleriyle ve farklı sınıf öğretmenleriyle daha çok etkileşim içinde olmaları ile gerçekleşir (Hallinger ve Murphy, 1985, akt. Gümüşeli, 1996, 42).

d) *Öğrenci Başarısını İzleme*: Okul yöneticisi, okulu amaçlarına ulaştırmak için okulun başarı durumunu artırmak için ödül ve yaptırım mekanizmalarını kullanmalıdır. Ayrıca sınıf ve okul ortamında başarılı olan öğrencilerin akranları ve öğretmenleri tarafından tanınmasını sağlamalıdır (Şişman, 2012, 94).

e) *Öğretim Zamanını Koruma*: Okul yöneticisi, öğrencilerin başarılarını artırmak için eğitsel değeri yüksek bir zaman planlaması yapmalıdır. Öğretim zamanını etkili kullanmak için öğretmenler de yardımcı olmalıdır (Başaran, 1996, 87). Öğretim zamanının korunması konusunda eğitim örgütlerinde en çok görülen olumsuz durumlardan birkaçı; öğretimin sık sık anonslarla kesilmesi, geciken öğrencilerin ders işlenirken sınıfa girmesi ve okul idaresinden gelen ricalarla öğretimin kısa sürelerle durdurulmak zorunda kalınmasıdır. Bu durum öğretmenlerin sınıf yönetimi ve öğretimsel becerilerini etkili olarak kullanmalarını büyük ölçüde engeller. Öğretim lideri olan müdürler okul düzeyinde politikalar geliştirerek ve uygulayarak bu tür olumsuzlukları kontrol altına alabilirler (Gümüşeli, 1996, 44).

f) *Mesleki Gelişimi Sağlama*: Mesleki gelişmeye yönelik olanakları öğretmenlere duyurma ve gerekli hizmet içi etkinliklerin düzenlenmesini sağlama okul yöneticilerin en önemli görevleri arasında yer almaktadır (Hallinger ve Murphy, 1985; akt. Aksoy ve Işık, 238).

Yönetici, okuldaki personelin sürekli olarak gelişmesini sağlamalıdır. Bu çerçevede personelin eğitiminin okulda da yapılmasını sağlamalıdır. Buradaki temel amaç, personelin becerilerini, yeteneklerini geliştirmek ve iş yerine uyumunu sağlamak olmalıdır (Erdoğan, 2003, 115).

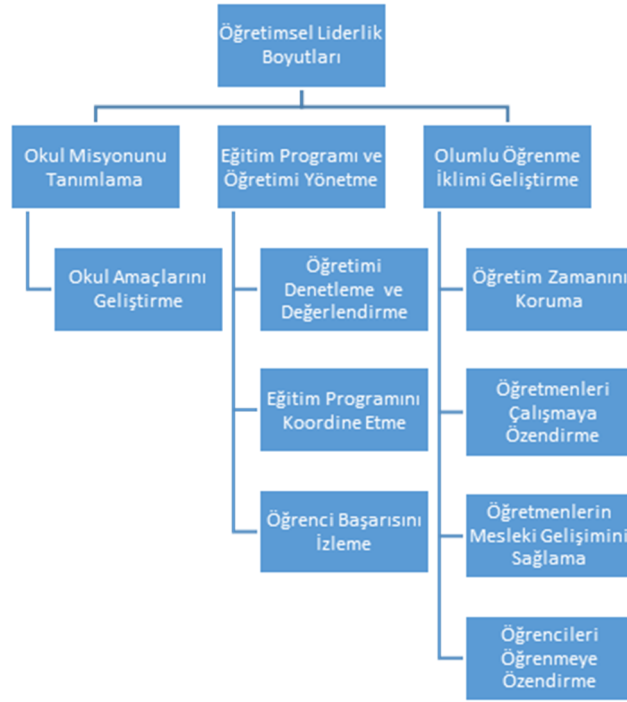
g) *Öğretmenleri Çalışmaya Özendirme*: Başarının ödüllendirilmesi, pekiştirilmesi, çalışanların motivasyonu ve morali açısından da önemlidir. Bir okulda öğretmenlerce bireysel ya da grup halinde gerçekleştirilen çalışmalardaki başarıların tanınması, bilinmesi, kutlanması, onların okulla bütünleşmelerini sağlayacaktır (Şişman, 2012, 96).

h) *Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme*: Öğrencilerin elde ettiği başarıların, okul, sınıf, aile ve çevre tarafından tanınması, başarıların devam etmesi ve diğer öğrencileri etkilemesi açısından gereklidir. Okul müdürü başarılı öğrencilerin tanınmasına diğerleri için rol - model olmasına kaynaklık edebilir (Şişman, 2012, 90).

Öğretimsel liderlik ile ilgili ülkemizde farklı öğretimsel liderlik rol sınıflandırmaları üzerinden hazırlanan çok sayıda nicel araştırmaya ulaşmak mümkündür. Şişman (2012), Özyurt (2007), Serin ve Buluç (2012), Kaya (2008), Büyükdoğan (2003), Taş (2000), Gümüşeli (1996) okul yöneticilerinin öğretimsel liderlikleri ile ilgili yaptıkları araştırmalarda okul müdürlerinin öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi rollerini ara sıra gerçekleştirdikleri, diğer öğretimsel liderlik rollerini çoğu zaman düzeyinde gösterdikleri sonucunu elde etmişlerdir. Akgün (2001) tarafından yapılan "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderliği" konulu nitel araştırmada okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini nasıl gerçekleştirdikleri, okul müdürü ve öğretmenlere sorulmuştur. Görüşme formu ile verilerin toplandığı araştırmada, okul müdürlerinin okul amaçlarını geliştirmekle birlikte bu konuda yetersiz yönlerinin bulunduğu, eğitim programını koordine ettikleri, sınav sonuçlarını değerlendirme dışında öğrenci başarısı ile ilgili çalışmalar yaptıkları, öğretmenleri mesleki gelişim olanaklarından haberdar ettikleri fakat bu konuda başka etkili çalışmaların olmadığı

görülmüştür. Öğrenci başarılarını ödüllendirdikleri; öğrencilerin başarılarından velileri haberdar etme davranışını yeterince yerine getiremedikleri saptanmıştır.

Bu bağlamda, yapılmış olan çalışmalar ve alan yazın çerçevesinde okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri çeşitli boyutlar altında incelenebilir. Okul Müdürlerinin araştırmada konu edilen öğretimsel liderlik boyutları ve rolleri Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Öğretimsel Liderlik Boyutları ve Rollerini

Şekil 1’de araştırmada okul müdürlerinin incelenen öğretimsel liderlik boyutları yer almaktadır. Bu boyutlar okul misyonunu tanımlama, eğitim programı ve öğretimi yönetme ve olumlu öğrenme iklimi geliştirmedir. Okul misyonunu tanımlama boyutu okulun amaçlarını geliştirme rolünü, eğitim programı ve öğretimi yönetme boyutu; öğretimi denetleme ve değerlendirme, eğitim programını koordine etme, öğrenci başarısını izleme rollerini içerirken, olumlu öğrenme iklimi geliştirme boyutu; öğretim zamanını koruma, öğretmenleri çalışmaya özendirme, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama, öğrencileri öğrenmeye özendirme rollerinden oluşmaktadır. Bu çerçevede bu araştırmanın problem cümlesi ve alt problemleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

Problem Cümlesi

Araştırmanın temel problemini “Anadolu ve Meslek Lisesi okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri öğretmen görüşlerine göre nasıldır?” cümlesi oluşturmaktadır.

Araştırmada şu alt problemlere yanıt aranmıştır:

1. Okul yöneticisinin öğretmen görüşlerine göre okulun amaçlarını geliştirmeye,
2. Okul yöneticisinin öğretmen görüşlerine göre öğretimi denetleme ve değerlendirmeye,

3. Okul yöneticisinin öğretmen görüşlerine göre ders konularını okulun amaçları doğrultusunda eşgüdümlemeye,
4. Okul yöneticisinin öğretmen görüşlerine göre öğrenci başarısının izlenmesine,
5. Okul yöneticisinin öğretmen görüşlerine göre öğretim zamanının korunmasına,
6. Okul yöneticisinin öğretmen görüşlerine göre öğretmenleri çalışmaya özendirilmeye,
7. Okul yöneticisinin öğretmen görüşlerine göre öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamaya,
8. Okul yöneticisinin öğretmen görüşlerine göre öğrencileri öğrenmeye özendirmeye yönelik görüşleri nasıldır.

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Bu araştırma, ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerinin öğretmen görüşlerine göre doğal ve derinlemesine ele alınabilmesi amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılarak yürütülmüştür. Bu çalışmada, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleriyle ilgili olarak özellikle nasıl ve neden sorularına yanıtlar aranmıştır. Bu tür sorulara yanıt aramak için en uygun desen nitel araştırma deseni olduğundan, çalışma nitel araştırma desenlerinden olgubilim çalışması olarak desenlenmiştir. Veri toplama tekniği olarak da nicel veri toplama tekniklerine göre daha ayrıntılı ve çok yönlü veri toplama olanak veren yarı yapılandırılmış görüşme tekniği seçilmiştir. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman incelemesi gibi nitel bilgi toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği bir araştırma türüdür (Yıldırım ve Şimşek, 2006, 39).

Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu, Aydın Efeler ilçesinde Anadolu ve Meslek Liselerinde görev yapan 16 öğretmen oluşturmaktadır. Bu çalışmada genel akademik liseler ve meslek liseleri müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri çalışılacak olgu olarak alınmıştır. Bu olguya ilişkin derinlemesine veri toplamak amaçlandığı için akademik liseleri amaçlı örnekleme tekniklerinden benzeşik örnekleme tekniği ile belirlemek uygun bulunmuştur. Fen lisesinin ve güzel sanatlar ve spor lisesinin amaçları ve işleyişi Anadolu liselerine göre büyük farklılık gösterdiğinden bu liseler çalışmaya alınmamıştır. Liselerden görüşlerine başvurulacak öğretmenlerin seçiminde amaçlı örnekleme tekniklerinden maksimum çeşitlilik örnekleme tercih edilmiştir. Bunun nedeni, müdürün liderlik rolünün farklı perspektiflerden ortaya koyabilmesidir.

Araştırma için biri endüstri meslek ve diğeri kız meslek olacak şekilde 2 Meslek Lisesi ile öğrenci başarısı ve tercih edilme sıralarına göre göre biri üst ve diğeri alt sırada olan 2 Anadolu Lisesi belirlenmiştir. Her bir okuldan toplam 4 öğretmenin araştırmaya katılması amaçlanmıştır. Meslek liselerinden araştırmaya katılacak öğretmenlerin seçiminde 3 öğretmenin meslek dersi öğretmeni, 1 öğretmenin kültür dersi öğretmeni olması, branşlarının farklı olması ve okul müdürü ile en az 2 yıl birlikte çalışması ölçütleri alınmıştır. Anadolu Lisesinden araştırmaya katılacak öğretmenlerin belirlenmesinde ise öğretmenlerin branşlarının farklı olması ve en az 2 yıl mevcut okul müdürü ile görev yapmış olması ölçütü aranmıştır. Araştırmada gerçekleştirilen tüm görüşmeler gönüllülük esasına göre yapılmıştır.

Tablo 1. Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri

	f
Cinsiyet	Kadın
	Erkek

Tablo 1. Devam

Yaş	35-39	3
	40-44	6
	45-49	4
	50-54	2
	54 ve üstü	1
Mesleki kıdem	10-14 Yıl	3
	15-19 Yıl	4
	20-24 Yıl	6
	25-29 Yıl	2
	30 ve Üstü Yıl	1
Okul Müdürü İle Birlikte Çalışma Süresi	0-5 Yıl	13
	6-10 Yıl	3
Branş	Meslek Dersi	6
	Kültür- Dil Dersi	6
	Fen-Matematik	4

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 6'sının bayan 10'unun erkek olduğu, öğretmenlerin yaşlarının 40-49 arasında, mesleki kıdeminin 15-24 yıl arasında değiştiği görülmektedir. Öğretmenlerin çoğunluğunun okul müdürü ile birlikte çalışma süresi rotasyon uygulaması nedeniyle 0-5 yıldır. Bir öğretmen, okul müdürü ile daha önceki okulunda birlikte çalışmış, okul müdürüne görev yeri rotasyonu uygulandığı yıl isteğe bağlı yer değiştirme ile, yine okul müdürünün atandığı okulda görev yapmaya başlamıştır.

Tablo 2. Çalışma Yapılan Okulların Özellikleri.

Lise Türü	Öğretmen Sayısı	Öğrenci Sayısı	Eğitim Amaçlı Bina Sayısı	Alan Sayısı (Meslek Lisesi)
Meslek Lisesi (M1)	140	1650	4	8
Meslek Lisesi (M2)	110	1306	3	8
Anadolu Lisesi (A1)	98	1023	4	---
Anadolu Lisesi (A2)	49	716	1	---

Tablo 2 incelendiğinde Meslek Liselerinde (M1 ve M2) öğrenci ve öğretmen sayılarının Anadolu Liselerine (A1 ve A2) göre fazla olduğu, Meslek Liselerinde 8 alan bulunduğu, 2 Meslek Lisesi ve 1 Anadolu Lisesinde eğitim amaçlı kullanılan birden fazla bina olduğu görülmektedir.

Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veriler, hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla görüşme tekniği ile toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanırken görüşme soruları, ilgili alanyazında yer alan ve veri toplanması amaçlanan öğretimsel liderlik davranış boyutları ile ilişkilendirilmiştir. Biri meslek, diğeri anadolu lisesi olmak üzere 2 öğretmenle ön görüşme yapılmış, soruların açık ve anlaşılır olup olmadığının, verilen yanıtların sorulan soruları yanıtlarını yansıtmadığının belirlenmesi amacıyla, görüşme sırasında kaydedilen sesler, bilgisayar ortamında yazılı biçime dönüştürülmüştür. İki ayrı uzmandan, dökümleri inceleyerek sorulan soruların açık ve anlaşılır olup olmadığını, ele alınan konuyu kapsayıp kapsamadığını ve gerekli olan bilgileri sağlama olasılığını da düşünerek, kontrol etmesi istenmiştir. Bu çalışmanın sonunda, soru maddelerinin geçerliliği saptanmış görüşme formuna son şekli verilmiştir.

Hazırlanan görüşme formunda toplam 15 soru bulunmaktadır. Görüşme formunda yer alan ilk 9 soru okul müdürlerinin araştırmaya dâhil edilen öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre nasıl olduğunu ortaya çıkarmaya yöneliktir. Diğer 6 soru ise okul müdürünün yaş, medeni durum, öğretmenlik kıdemi vb. kişisel bilgilerini öğrenmeye yöneliktir.

Örnek soru: Okul Müdürünüz okulunuzda öğrenci başarısının izlenmesi ile ilgili çalışmalar yapar ve/veya müdür yardımcılarını aracılığıyla yaptırır mı?

- (Evet ise) Nasıl yapar? / yaptırır?
- (Hayır ise) Sizce yapmamasının nedenleri neler olabilir?

Verilerin toplanması

Araştırma verileri 15 Nisan-15 Mayıs 2014 tarihleri arasında mesai saatleri içerisinde öğretmenlerin görev yaptığı okullarda görüşme için uygun ortamın sağlanabildiği atölye, alan şefi odası, kütüphane, rehberlik servisi gibi birimlerde gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan okullarda öncelikle okul müdürüne araştırma ile ilgili genel bilgi verilmiş, görüşme yapılacak öğretmenler araştırmacı tarafından rastlantısal olarak seçilmiştir. Görüşme yapılacak kişilerle rahat bir görüşme ortamının sağlanabilmesi için kısa süreli tanışma ve sohbet ortamı yaratılmış, daha sonra görüşme sorularına geçilmiştir. Görüşme yapılan öğretmenlere görüşmenin kayıt altına alınacağı ve bunun nedenleri hakkında genel açıklama yapılmış, 6 öğretmen görüşmelerin kayıt altına alınmasını kabul etmediği için bu öğretmenlerin yanıtları yazılı olarak alınmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırma verileri yazıya dökülerek incelenmiştir. Verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz ve içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Betimsel analizin amacı, ham verilerin okuyucunun anlayabileceği ve isterlerse kullanabileceği bir biçime sokulmasıdır. Betimsel çözümlemede elde edilen veriler daha önceden belirlenen temalara göre sistematik bir biçimde özetlenir ve yorumlanır. Birtakım sonuçlara ulaşılır. Bu çözümlemede, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 224). İçerik analizinde ise betimsel analiz ile özetlenen veriler daha farklı bir işleme tabi tutularak, daha önce fark edilemeyen kavramlar, tema ve kategoriler bulunabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 224).

Yazıya dökülen görüşme kayıtlarından görüşme formunda yer verilen öğretimsel liderlik boyutlarıyla ilgili sorulara verilen cevaplar ayrı ayrı sınıflandırılarak, bu cevaplarla ilişkin tema ve kategoriler oluşturulmuştur. 2 ayrı uzman ile örnek görüşme analizleri yapılmış, görüşme dökümleri ile elde edilen tema ve kategoriler uzman görüşüne sunulmuştur. Verilerin analizi sırasında elde edilen tema ve kategorilere ilişkin doğrudan alıntılar yapılarak, verilerin geçerliliği artırılmaya çalışılmıştır.

BULGULAR ve YORUM

Birinci Alt Probleme Ait Bulgular: Okul müdürleri okulun amaçlarının geliştirilmesi rollerini nasıl gerçekleştirmektedir?

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin okulun amaçlarının geliştirilmesi rollerini nasıl gerçekleştirdiğine ilişkin bulgular Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Okulun Amaçlarının Geliştirilmesi Rollerini Nasıl Gerçekleştirdiğine İlişkin Bulgular.

Tema	Kategori	Alt kategori	f	Doğrudan alıntılar
1. Okulun Amaçlarını Geliştirme	A	Lise türü		
		Okul müdürünün yaptığı çalışmalar		
		Okul dışı yarışmalara katılımı isteme	2	A5: Şiir, kompozisyon gibi yarışmalara katılmamızı ister.
		Proje çalışmalarını teşvik etme	5	A5: projeleri destekler.
		Sosyal ve kültürel etkinlikleri teşvik etme	4	A8: Bilgi yarışması, satranç gibi turnuvaları destekler... Satranç odası açtı.
	M	Akademik başarıyı artırma	4	A7:Dün okulda üniversite başarısını değerlendirdik.
		Öğretmenlerin fikirlerine önem verme	2	A2:Öğretmenlerden gelen fikirlere açık.
		Bakanlığın projelerini uygulama ve destekleme	5	M3:Sadece Bakanlığın projeleri. Ekstra bir çalışma yok.
		Diğer projeleri destekleme	2	M5:Kendi alanlarıyla ilgili yaptıkları projelere destek olup ayrıca da bunların bahçede sergisini yapıyor.
		Yeni alan açma	1	M1:Onun dışında özellikle yeni gelişmeye açık olan bölüm açıldı mesela... okulumuzda...
		Yurt dışı okullarla kıyaslama yapma	1	M1: Özellikle yurt dışında bizim bölümlerimiz ile ilgili yaptığımız projelerimizde onlar nerde biz nerde bunların kıyaslamasını yapıyoruz.
		Sektörle bağlantı kurma	1	M2: Sektörle ilgili bağlantı kuruyor...
		Okul dışı yarışmalara katılımı isteme	1	M4:Toplantılarda öğretmenlerin yarışmalara katılımı konusunda konuşmalar yapıyor.
		Alan etkinlikleri düzenleme	3	M7: Okulu, alanları tanıtmak için sergiler, defileler yapıyor, broşürler hazırlatıyor.
		Öğrenci sosyal faaliyetlerini destekleme	1	M5:Özellikle çocukların sosyal faaliyetler açısından kendini geliştirmesini sağlar.
Öğretmenler arası diyalogu geliştirme	1	M6:Öğretmenler arasında iyi diyalogun gelişmesini özellikle sağlıyor.		
Araç-gereç ihtiyaçlarının temini	2	M8:Her sene yeni araç-gereç isteyip istemediğimizi soruyor.		
Öğretmenlerin fikirlerine önem verme	3	M5: Bir fikirle yanına gittiğimizde mantıklıysa mutlaka olumlu bildirimde bulunur		

Tablo 3'e bakıldığında Anadolu Lisesi öğretmenleri okul müdürlerinin okul amaçlarını geliştirme rolleri ile ilgili olarak proje çalışmalarını teşvik etme, sosyal kültürel etkinlikleri teşvik etme, akademik başarıyı artırma çalışmaları yaptıklarını daha çok ifade etmişlerdir. Okul dışı yarışmaları katılımı isteme ve öğretmenlerin fikirlerine önem verme daha az sayıda öğretmen tarafından ifade edilmiştir. Meslek lisesi öğretmenlerinin bazıları ise okul müdürlerinin diğer etkinliklere oranla daha çok Bakanlığın projelerini uygulama ve destekleme, alan etkinlikleri düzenleme ve öğretmenlerin fikirlerine önem verme, araç gereç temini, diğer projeleri destekleme rollerini yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir. Meslek liselerinde birer öğretmen de okul müdürünün öğretimsel liderlik rolü ile ilgili olarak yeni alan açma, yurt dışında okullarla kıyaslama, sektörle bağlantı kurma, okul dışı yarışmaları katılımı isteme, öğrenci sosyal faaliyetlerini destekleme ve öğretmenler arası diyalogu geliştirmeyi bu rol ile ilgili yapılan davranışlar olarak belirtmiştir.

Etkili okullara baktığımızda bu okullarda öncelikli konulardan birisinin okul ve öğrenme amaçlarının belirlenmesi olduğu, okuldaki eğitsel etkinliklere vizyon ve misyon ve amaçların yol gösterdiği görülmektedir. Amaç belirleme bir kez olmayıp değişen ve gelişen genel ve bölgesel koşullara bağlı olarak amaçların sürekli gözden geçirilerek, gerektiğinde yeniden belirlenmesi ve tanımlanması gerekmektedir (Şişman, 2012, 74). Çünkü etkili okullarda okul yöneticileri öğretimsel lider olarak okulun amaçlarıyla, özellikle de akademik amaçlarla büyük ölçüde bütünleşmiştir. Eğitim, öğretmen, öğrenci ve akademik başarı konusunda yüksek beklentilere sahiptir. Tablo 3'e bakıldığında Anadolu Liselerinde Akademik başarıyı artırma, proje çalışmalarını teşvik etme gibi çalışmaların yapıldığı bazı öğretmenlerce belirtilmiş olmakla birlikte, meslek liselerinde bu tür çalışmalardan Bakanlığın projelerini destekleme ve uygulama ile az da olsa diğer projeleri destekleme dışında, öğretmenler tarafından söz edilmediği görülmektedir. Nitekim M5 "Meslek Lisesi olarak bizim Anadolu ve Fen Lisesinden farklı amaçlarımız vardır. Akademik başarı bu liselere göre daha arka planda kalmaktadır" şeklinde belirtmiştir. Yine okul amaçlarının geliştirilmesi alt boyutu ile ilgili olarak M3 "Yapar ama yeterli değil. Bizim meslek lisesi olmamızdan dolayı ağır sanayi ile iç içe olmamız gerekiyor. Bu konuda yeterli çalışma

görmüyorum. ...Sadece Bakanlığın projeleri uygulanıyor, bunlar ciddi projeler ama içerikleri yeterli değil, bunların dışında ekstra bir proje çalışması görmedim” şeklinde ifade etmektedir.

Akgün (2001) tarafından okul müdürü ve öğretmenlere görüşme tekniğinin uygulanarak veri toplandığı İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderliği konulu araştırmada, okul müdürlerinin; öğrencilerin başarı düzeylerini dikkate alarak üst düzeyde amaç belirlemedikleri, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için öğrenci başarısını artırmaya yönelik çalışmalar yaptığı görülmektedir. Müdürlerin bu yönde öğretmenleri teşvik ettikleri; öğrencileri hayata hazırlayıcı yeni amaçlar belirleme ile ilgili bir çalışmalarının olmadığı; bunun dışında amaçları geliştirici etkinliklere yer verdikleri ve yine bu yönde öğretmenleri teşvik ettikleri tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları Akgün (2001) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

İkinci Alt Probleme Ait Bulgular: Okul Müdürleri Öğretimi Denetleme ve Değerlendirme Rollerini Nasıl Gerçekleştirmektedir?

Öğretmen görüşlerine okul müdürlerinin öğretimi denetleme ve değerlendirme rollerini nasıl gerçekleştirdiğine ilişkin bulgular Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretimi Denetleme ve Değerlendirme Rollerini Nasıl Gerçekleştirdiğine İlişkin Bulgular.

Tema	Kategori		f	Doğrudan alıntılar
	Lise türü	Okul müdürünün yaptığı çalışmalar		
2. Öğretimi Denetleme ve Değerlendirme	A	Bazı öğretmenlerin derslerini denetleme	8	A2:Aldığı duyular çerçevesine bazı öğretmenlerin derslerine girer. Araya da diğer öğretmenleri serpiştirir.
		Bazı zümre toplantılarına katılma	1	A7:Bizzat bazı zümrelere başkanlık eder. En azından dinleyeyim der.
		Her öğretmenin dersine en az 1 kere girmeye çalışır	1	A1:Her arkadaşın dersine senede bir kere girmeye çalışır.
		Değerlendirme yapmaz	6	A3:Değerlendirme yapmaz. Dinler, dinler çıkar gider.
		Dersin Genel değerlendirmesi	2	A8:Ders anlatımını, öğrencilere yaklaşımını olumlu bulduğunu söyledi. Branşı farklı olduğu için fazla bir şey söylemez herhalde...
	M	Aktif denetleme yapmıyor	7	M3:Aktif denetlemez.
		Öğretmenin en az bir defa dersine girme	1	M8:Her öğretmene mutlaka ama aynı yıl değil... girmeye çalışıyor.
		Denetim sonrası değerlendirme yapma	1	M8: Derse girerek ders anlatılışını sonuçlarını öğretmenle paylaşıyor.
		Bölüme rutin ve sık olmayan müdür/müdür yardımcısı ziyaretleri	1	M1:Müdür yardımcılarımız arada bir ziyarete gelir Tam denetleme amaçlı ve sık değildir bu ama bazen çay içmeye olabilir.
		Bazı zümre toplantılarına katılım	3	M4:Bazı zümrelere katılır.

Tablo 4’e bakıldığında; Anadolu Lisesi öğretmenleri, okul müdürlerinin öğretimi denetleme ve değerlendirme rolleri ile ilgili olarak bazı öğretmenlerin derslerini denetlediğini, bu denetleme ile ilgili olarak değerlendirme yapmadığını daha çok ifade etmişlerdir. Değerlendirme ile ilgili olarak diğer 2 öğretmen okul müdürlerinin genel cümlelerle kısa bir değerlendirme yaptığını belirtmişlerdir. Birer öğretmen ise, denetim ile ilgili olarak okul müdürünün bazı zümre toplantılarına katıldığını ve her öğretmenin bir kere de olsa dersine girmeye çalıştığını ifade etmişlerdir. Meslek lisesi öğretmenleri ise okul müdürlerinin ders denetlemesi yapmadığını daha çok ifade etmiş, okul müdürlerinin denetleme rolleri ile ilgili ders değerlendirmesi yerine, kendileri ya da müdür yardımcılarını aracılığıyla bölüme rutin ve sık olmayan ziyaretler yapıldığını ve okul müdürünün bazı zümre toplantılarına katıldığını daha çok ifade etmişlerdir.

MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinin (Resmi Gazete, 2013) 78. Maddesinin d fıkrasında okul müdürlerinin görevleri ile ilgili olarak “Öğretmenlerin performanslarını artırmak amacıyla her öğretim yılında en az bir defa dersini izler ve rehberlikte bulunur” şeklinde ifade edilmektedir. Tablo 4 incelendiğinde okul müdürlerinin bu görevlerini tam olarak yerine getiremedikleri görülmektedir. Araştırmanın yapıldığı okullarda ders denetlemesinin yapılmaması ya da tam olarak yapılamamasının nedeni olarak, öğretmen sayısının fazla olması, okul müdürünün denetlediği ders ile ilgili alan bilgisinin yetersiz olması da düşünülebilir. Nitekim Okul Müdürünün değerlendirme yapmamasının nedeni ne olabilir? sorusuna 2 öğretmen okul kadrosunun kalabalık olması olarak cevap vermiştir. Örneğin A1: “İstatistiki verilere göre kalabalık bir okuluz. Öğretmen sayısı fazla, bununda etkisi var sanırım” şeklinde ifade etmiştir. Ders denetlemesi yapılmaması ile ilgili olarak iki öğretmen, müdürün öğretmenleri tanımasını ve güvenmesini; bir öğretmen, öğretmenler üzerinde baskı yapılmamasını; yine bir öğretmen, derslerle ilgili sorumluluğun öğretmenlerde olduğunu belirtmiştir:

M6: “...Öğretmenler üzerine baskı yaratmamak adına sanırım...”

A7: “Benim dersimle ilgili şeyler benim sorumluluğumdadır...”

A1: “Öğretmenleri tanıdığı, güvendiği için...”

Tablo 4’de elde edilen verilerden okul müdürlerinin ders denetimi dışındaki denetim çalışmalarında belirtilen nedenler göz önünde bulundurularak yeterli çalışma yapmadığı düşünülebilir. Nitekim Gümüşeli (1996) tarafından İstanbul’da yapılan “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları” isimli araştırmada öğretmenler, okul müdürlerinin öğretimi denetleme ve değerlendirme görevlerini ara sıra yaptıkları sonucuna ulaşmıştır.

Alanyazına göz atıldığında, denetimin öğretim liderliği ile sık ilişkilendirilen bir görev fonksiyonu olduğu görülmektedir. Ayrıca etkili okullardaki öğretmenlerin program ve öğretim alanlarında müdürlerine büyük güven duydukları yine aynı alanyazından anlaşılmaktadır (Hallinger ve Murphy, 1987, akt. Gümüşeli, 1996, 41).

Akgün (2001) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin; mevzuata uygun olarak gözlem yaptıkları; değerlendirmede okulun amaçlarını ölçüt aldıkları; değerlendirmede öğrencilerin yapmış olduğu ödev ve diğer çalışmaların dikkate alınmadığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin değerlendirilmesinde onların belirgin güçlü ve zayıf yönlerini belirledikleri ve bunları sicil raporlarına yazdıkları yine sicil raporlarında öğretmenlerin zayıf yönlerini çok az vurguladıkları; toplantı ve karşılıklı görüşmelerde gözlem sonrası öğretmenlere bilgi verdikleri tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular, Akgün (2001) tarafından yapılan araştırma bulguları ile farklılık göstermektedir. Araştırma bulguları, öğretmenleri denetleme ve değerlendirmenin ilgili mevzuata tam uygun olarak yapılmadığını göstermektedir. Ders denetlemesi Anadolu lisesinde bazı öğretmenlerin derslerine girme şeklinde yapılmakta, okul müdürleri denetleme sonrası değerlendirme çok az yapmaktadır. Meslek Lisesinde ise ders denetlemesi yapıldığı sadece 1 öğretmen tarafından ifade edilmiştir. Ayrıca sicil notu yönetmelikle kalktığı için, okul müdürleri böyle bir değerlendirme artık yapmamaktadır.

Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular: Okul Müdürlerinin Eğitim Programını Koordine Etme Rollerini Nasıl Gerçekleştirmektedir?

Öğretmen görüşlerine göre Okul müdürlerinin eğitim programını koordine etme rollerini nasıl gerçekleştirdiğine ilişkin bulgular Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Eğitim Programını Koordine Etme Rollerini Nasıl Gerçekleştirdiğine İlişkin Bulgular.

Tema	Kategori	Alt kategori	f	Doğrudan alıntılar
	Lise türü	Okul müdürünün yaptığı çalışmalar		
3. Eğitim Programını koordine etme	A	Ders programlarında koordinasyon öğretmen tarafından	8	A5:Dersler programları arasında koordinasyonu öğretmen sağlar
		Genel etkinliklerde Müdür/Müdür Yardımcısı	8	A4:Okul etkinliklerinde sağlar.
		Toplantılarda zümrenin ve zümrelerin işbirliğini isteme	6	A2:Toplantılarda müdür zümrelerin işbirliği yapmasını söyler. Kendi zümrelerimiz içerisinde de birlikte hareket etmemizi ister.
		Alanlar arası alan şefleri arasında veya Okul Müdürü	3	M5:Bölümler arasında alan şefleri kendisi ya da müdür sağlar.
		Ders programlarının koordinasyonu kısmen alan şefleriyle	2	M1:Bazı konularda dersler arasındaki koordinasyonu alan şefleri sağlıyor. Örneğin İngilizce ya da matematik eksikliğinde biz bu öğretmenlerle konuşuyoruz.
		Ders programları öğretmenin kendisi	5	M8:Öğretmen kendisi sağlıyor.
	M	Genel etkinliklerinde okul Müdürü veya müdür yardımcısı	8	M7:Okulun kendi etkinliklerinde müdür kendi ya da müdür yardımcılarını görevlendirmeleri yapar.
		Toplantılarda zümrenin/alanın ve zümrelerin/alanların işbirliğini isteme	5	M4:Kendi zümremiz içerisinde ve diğer zümrelerle işbirliği yapmamızı toplantılarda söyler

Tablo 5'e bakıldığında, her iki okul türünde ders programları arasında işbirliğinin okul müdürü tarafından yapılmadığı, bunu öğretmenlerin kendisinin (meslek liselerinde kısmen alan şefleriyle) yaptığı, bunun yanında okul müdürünün ders konuları arasındaki koordinasyonun öğretmenler tarafından sağlanmasını toplantılarda istediği görülmektedir. Okulun genel etkinliklerinde ise koordinasyonu okul müdürünün kendi ya da müdür yardımcılarını aracılığı ile sağladığı bütün öğretmenler tarafından ifade edilmiştir. Meslek Liselerinde farklı olarak alanlar arasında koordinasyon ise alan şefleri veya okul müdürü aracılığıyla sağlanmaktadır.

Tablo 5'de görüldüğü gibi, ders konuları arasındaki koordinasyonun sağlanması konusunda okul müdürü ya da müdür yardımcılarının herhangi aktif bir rolü olmadığı, sadece toplantılarda sözlü olarak istediği görülmektedir. Bu konuda öğretmenlere "Okul yöneticinizin dersler arasında koordinasyonu sağlamamasının nedenleri sizce neler olabilir sorusuna Anadolu lisesinde A5 "Öğretmen sayısı fazladır". A1 "Dersler arasında koordinasyon asıl öğretmenin görevidir" şeklinde belirtmiştir. Meslek lisesinde M1 "Büyük be kalabalık bir okulu çok farklı alan var. Bunu okul müdürünün yapması zaten pek mümkün değil" şeklinde cevaplamıştır.

Meslek liselerinde ise bazı öğretmenler alanlar ve alanlar arasında uygulanan programların birbiriyle koordinasyonunu alan şeflerinin ve kısmen okul müdürünün sağladığını belirtmişlerdir. M1 "Okul müdürümüz alan şefleri ile toplantılar yapıyor. Bunun dışında biz alan şefleri olarak kendimizde koordinasyonu sağlıyoruz" şeklinde belirtmiştir. Okulun ve okul programlarının başarısı okul içerisinde farklı programların birbiriyle uyum ve eşgüdüm içerisinde olmasına bağlıdır. Başarılı okullarda müdürler program yönünden koordinasyonda etkin rol oynamakta, öğretmenler arasında önemli bir etkileşimin olmasını teşvik etmektedirler (Şişman, 2012: 81). Fakat M3: Sağlamaz, sağlamaz. İnsiyatiflere bırakır. Sadece okul çapındaki etkinliklerde koordinasyon sağlar. Bölümler (alan) arasındaki bazı konularda koordinasyonda alan şefleri birbiri ile irtibat kurar. Bu da akışkan değildir" şeklinde farklı ifade etmiştir.

Akgün (2001) tarafından yapılan araştırmada görüş belirten ilköğretim okulu öğretmenlerinin tamamı eğitim programlarında koordinasyon görevini okul müdürünün yerine getirdiklerini ifade etmiştir. Bu sonuç, elde edilen bulgularla kısmen benzerlik taşımaktadır. Araştırma bulgularında okul müdürü genel etkinliklerde kendi veya müdür yardımcısı aracılığıyla koordinasyonu sağlamakta, dersler arasında koordinasyon sağlanmasını toplantılarda öğretmenlerden istemektedir.

Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular: Okul Müdürleri Öğrenci Başarısını İzleme Rollerini Nasıl Gerçekleştirmektedirler?

Okul müdürlerinin öğrenci başarısını izleme rollerini öğretmen görüşlerine göre nasıl gerçekleştirdiğine ilişkin bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğrenci Başarısını İzleme Rollerini Nasıl Gerçekleştirdiğine İlişkin Bulgular.

Tema	Kategori		f	Doğrudan alıntılar
	Lise türü	Okul müdürünün yaptığı çalışmalar		
4. Öğrenci Başarısını İzleme	A	Şube Öğrt. Kurulu	8	A2:Müdür yardımcılarıyla yaptığımız ŞÖK'lerde değerlendiririz.
		Aylık zümre toplantıları	2	A7:Sinav analizlerine büyük önem verir. Aylık zümrelerde bunu değerlendiririz.
		Öğretmenler Kurulu	8	A6:Genel öğretmenler kurulunda genel olarak yapılır.
		Dönemlik Zümre Öğretmeler Kurulu	1	A6: ... dönemlik zümrelerde dönem sonlarında öğrenci başarısı ele alınır.
	M	Şube Öğrt. Kurulu	8	M1:Ya tabi bizde sınıf öğretmenleri toplantıları yapıyoruz. Öğrencilerin başarıları değerlendiriliyor.
		Zümre Öğretmeler Kurulu	2	M8:Zümre ve öğretmenler toplantısında yapıyoruz
		Öğretmenler Kurulu	8	M4:Genel toplantılarda kısmen genel olarak ele alınıyor.
		Alan şefi toplantılarında	1	M2:Alan şefleri toplantısında konuşuyoruz.

Tablo 6'ya bakıldığında her iki okul türünde öğretmenler öğrenci başarısının öğretmenler kurulu toplantılarında ve şube öğretmenleri toplantısında değerlendirildiğini daha çok ifade etmişlerdir. Her iki okul türünde zümre öğretmenler kurulu toplantılarında değerlendirme yapıldığını söyleyen öğretmenlerin sayısı çok azdır. Bunun dışında ayrıca Anadolu Lisesi öğretmenlerinin az bir kısmı öğrenci başarısının aylık zümre toplantılarında müdür yardımcılarının aracılığıyla değerlendirildiğini ve dönemlik zümre toplantılarında değerlendirildiğini ifade etmektedir. Meslek liselerinde ise farklı olarak bir öğretmen, alan şefi toplantılarında öğrenci başarısının değerlendirildiğini ifade etmiştir.

Alanyazında Şişman (1997) ve Özyurt (2007), Serin ve Buluç (2012), Kaya (2008), Büyükoğlan (2003) ve Gümüşeli (1996) tarafından yapılan araştırmalarda yöneticilerin bu temaya yönelik davranışları çoğu zaman düzeyinde gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmalarda yöntem farklılığı olmakla birlikte araştırma sonuçlarının benzer doğrultuda olduğu söylenebilir. Yapılan görüşmelerde alt kategorilerde belirtilen biçimde öğrenci başarısının değerlendirildiği görülmekle birlikte meslek liselerinde öğrenci başarısı ile ilgili farklı değerlendirmeler de yapılmıştır:

M3 "Görevi olduğu için yapar. Toplantılarda paylaşırlar. Bu böyle olmuş, bunu iyileştirelim iradesi hâkim değildir. Ayrıca başarısız öğrenciler bize geldiği için başarısızlık bir anlamda normal olağan bir durum olarak algılanır. Zaten bir çok bölümü ve kendi içerisinde barındıran komplike bir okulumuz."

M5: "Biz meslek lisesi olduğumuz için durum bizde biraz farklı. Hiçbir yere giremeyen öğrenciler bize geliyor. Biz akademik başarıdan çok davranışların değerlendirilmesi ile ilgileniyoruz"

M8 "Biz öğrenci seviyesine göre eğitim yapıyoruz. Yapamayacağı işi öğrenciye vermiyoruz. Bizim ders başarısı böyle olunca yüksek çıkıyor. Biz öğrenciye göre sınav yapıyoruz. Kültürcüler konuya göre. Bu nedenle onların başarısı daha düşük çıkıyor. Toplantılarda (Öğretmenler Kurulu toplantılarında) başarı anlamında bizim dersler daha başarılı olduğu için daha çok kültür dersleri tartışılıyor" şeklinde belirtmişlerdir.

Akgün (2001) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin öğrencilerin okulun amaçları doğrultusunda ne ölçüde ilerleme gösterdiklerini belirlemek için sınav sonuçlarından çok az

yararlandıkları; öğrencilerin başarısı hakkında öğretmenlerle konuşma yaptıkları tespit edilmiştir. Okuldaki eğitim etkinliklerinin başarısı hakkında öğretmen ve öğrencilere bilgi verdikleri belirlenmiştir. Bu sonuçlar araştırma bulguları ile kısmen benzerlik taşımaktadır. Okul müdürü kendisi veya müdür yardımcısı aracılığıyla şube veya öğretmenler kurulunda, aylık ve dönemlik zümrelerde konuşmaktadır. Anadolu liselerinde sınav sonuçları daha fazla önemsenirken meslek liselerinde öğrenciler daha çok davranış açısından değerlendirilmektedir.

Beşinci Alt Probleme Ait Bulgular: Okul Müdürleri, Öğretim Zamanını Koruma Rollerini Nasıl Gerçekleştirmektedirler?

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin öğretim zamanını koruma rollerini nasıl gerçekleştirdiğine ilişkin bulgular Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretim Zamanını Koruma Rollerini Nasıl Gerçekleştirdiğine İlişkin Bulgular.

Tema	Kategori		f	Doğrudan alıntılar
	Lise türü	Okul müdürünün yaptığı çalışmalar		
5. Öğretim Zamanını Koruma	A	Md. Yrd./ Nöbetçi öğretmenlerce kat ve sınıf kontrolü	7	A7:Müdür yardımcılarını bazen katlarda dolaşır. Nöbetçi öğretmenler sınıfları kontrol eder.
		Okul müdürünün katları dolaşması.	2	A7:Müdür beyde yapar bazen.
		Toplantılarda sözlü ifade etme	6	A6:Toplantılarda derslere zamanında girin çıkın biz uyardıyalım der.
	M	Md. yrd. veya nöbetçi öğrt.	7	M7: Nöbetçi müdür yardımcısı arkadaşlar katları gezeler zaman zaman... nöbetçi öğretmenler sürekli kontrol ediyor.
		Toplantılarda sözlü ifade etme	8	M3:Toplantılarında zamanında girip çıkalım der.
		Resmi yazı	1	M4:Hatta bu konu ile ilgili zaman zaman yazı çıkarılıyor.
	Alan şefleri ile	2	M1:Alan şefleri görevi olmasa da kısmen yapıyor.	
	Müdür ziyareti	2	M7:Müdür yardımcılarını ya da müdür bazen bölümü ziyaret ediyor.(2-3) ayda bir.	

Tablo 7’de her iki okul türünde öğretmenler, okul müdürlerinin daha çok toplantılarda sözlü açıklamalar yaptığını, sınıfların bulunduğu katları müdür yardımcılarını veya nöbetçi öğretmenler aracılığıyla derslere zamanında girilmesi, derslerin boş geçmemesi için çalışmalar yaptığını belirtmiştir. Anadolu lisesinde 2 öğretmen okul müdürünün zaman zaman katları dolaştığını belirtmiştir. Meslek liselerinde farklı olarak 2 öğretmen alan şeflerinin de bu konuda görev yaptığını, 2 öğretmen okul müdürünün nadir de olsa bölümü ziyaret ettiğini ifade etmektedir. Bir öğretmen ise bu konuda okul müdürünün resmi yazı yazdığını söylemiştir.

Gümüşeli (1996) tarafından İstanbul’da yapılan “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları” isimli tarama tipi yapılan araştırmada da okul müdürleri öğretim zamanının korunması rollerini öğretmen görüşlerine göre çoğu zaman yerine getirdikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Şişman (2012: 177) tarafından yapılan araştırmada; öğretmenler okul müdürlerinin dersleri zamanında başlatma ve bitirme görevini en üst düzeyde (X:4.57) yaptıklarını ifade etmişlerdir. Akgün (2001) tarafından yapılan araştırmada, bazı öğretmenler okul yöneticisinin sınıfları gezerek zamanın iyi kullanılıp kullanılmadığı sorusuna, ”büyük bir ihtimalla de yapıyordur’ şeklinde dile getirmişlerdir. Bu sonuçlar, araştırma sonuçları ile kısmen paralellik göstermektedir. Çünkü Tablo 7’de öğretmenlerden Anadolu lisesinden 2 öğretmen okul müdürünün katları, meslek lisesinden 2 öğretmen bölümleri sık olmasa da ziyaret ettiklerini söylemiştir.

Okul müdürleri öğretim zamanının korunması rollerini Tablo 7’de belirtilen alt kategoriler çerçevesinde yerine getirmekle beraber Meslek liselerinde farklı bölümlerin farklı binalarda ve katlarda bulunması nedeniyle bu konuda öğretmenlerin farklı değerlendirmeleri de mevcuttur:

M3 “Okul yöneticimiz ders saatleri konusunda hassastır. Zamanında girelim-çıkalım dikkat eder. Fakat dersin niteliği, verim konusunda kimse konuşmaz, tartışmaz. Çocukların önlüklerinden hangi bölümden oldukları bellidir. Dışarıda görürlerse telefonlar ararlar. Alan şefi olarak diğer öğretmenler üzerinde bu konuda sorumluluğumuz şifayen var, yazılı olarak yok.”

M2 “Bu konu öğretmenin inisiyatifinde alan şefinin görevi değil” şeklinde ifade etmiştir.

MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinin alan şeflerinin görevlerini düzenleyen 85. Maddesinin 2. fıkrasına bakıldığında meslek liselerinde alan şeflerinin öğretim zamanının korunması ile ilgili bir görevi bulunmamaktadır. Bu okulların yapısı gereği farklı bina zorunluluğu olduğu da düşünüldüğünde öğretim zamanının korunması konusunun öğretmenin inisiyatifine kaldığı ya da resmi olmasa da okul yönetimi tarafından alan şefleri ile yapılmaya çalışıldığı, bazı alan şeflerinin ise resmi olmadığı için görevi olarak algılamadığı göze çarpmaktadır.

Öğretime ayrılan zamanın kesilmemesi kadar, bu zamanın yeni beceriler ve kavramları öğrenme ve uygulama için kullanılması da önem taşır (Gümüşeli, 1996, 45). Anadolu liselerinde 2 öğretmen okul müdürünün zaman zaman katları dolaştığını belirtmekle beraber her iki okul türünde de hiçbir öğretmen sınıf ziyaretleri yapıldığını belirtmemiştir. Ayrıca Tablo 7’ye göre meslek liselerinde bölümlere okul müdürü tarafından yeterli ziyaret yapılmadığı da görülmektedir.

Akgün (2001) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin ders zamanında eğitim ve öğretim faaliyetlerini kesecek bir davranışta bulunmadıkları, öğretim zamanının etkili olarak kullanılmasını yeterince kontrol edemedikleri belirlenmiştir. Bu sonuçlar araştırma sonuçları ile kısmen benzerlik göstermektedir.

Altıncı Alt Probleme Ait Bulgular: Okul Müdürleri Öğretmenleri Çalışmaya Özendirme Rollerini Nasıl Gerçekleştirmektedirler?

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin öğretmenleri çalışmaya özendirme rollerini nasıl gerçekleştirdiğine ilişkin bulgular Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Çalışmaya Özendirme Rollerini Nasıl Gerçekleştirdiğine İlişkin Bulgular

Tema	Kategori		f	Doğrudan alıntılar
	Lise türü	Okul müdürünün yaptığı çalışmalar		
6. Öğretmenleri Çalışmaya Özendirme	A	Bireysel görüşmelerde teşekkür	1	A6: Odasına çağırır, çay kahve söyler, teşekkür eder.
		Toplantılarda sözlü teşekkür	7	A5: Sözlü toplantıda teşekkür eder.
		Törenlerde ilgili öğrencilerle teşekkür	1	A1: Törenlerde öğrenciyle birlikte çıkarılır (Öğretmen)...
		Teşekkür yazısı	2	A8: Bilim şenliği yapıldı. Görev alan herkese teşekkür yazısı yazıldı.
		Okul gezilerine gönderme	1	A2: Okul gezisine görevli katılmasını sağlar.
		Bireysel görüşmelerde teşekkür	3	M4: Kendi görüşmelerinde teşekkür ediyor.
	M	Toplantılarda sözlü teşekkür	6	M2: Toplantılarda başarılı çalışmalara değinilir. İlgili öğretmenlere teşekkür edilir.
		Törenlerde ilgili öğrencilerle teşekkür	1	M2: Okul dışı başarılarında öğrencilerle birlikte öğretmenler sahneye çıkarılıyor.
		Teşekkür yazısı	2	M5: Mesela defile yapıyoruz. Hemen sonra teşekkür yazısı hazırlatır.
		Fikir ve projeleri destekleme	3	M6: İnsanların fikirlerine açık bir insandır. yapacağımız şey bizi aşıyorsa ... bu konuda özellikle bize destek olur.
		Sosyal ortamlar yaratma	1	M6: Fikir açısından birbirinden çok kopuk insanlarla sosyal ortamlar yaratmaya çalışıyor.
		Nazik ve kibar konuşma	1	M6: Mesela nazik ve kibar konuşması bize yetebiliyor.

Tablo 8’de her iki okul türünde de toplantılarda ilgili öğretmenlere sözlü teşekkür edildiği öğretmenlerce daha çok ifade edilmiştir. Ayrıca her iki okul türünde de az sayıda öğretmen ilgili öğretmenlere teşekkür yazısı yazıldığını, bireysel olarak veya öğrencilerle birlikte çıkarılarak kendilerine teşekkür edildiğini belirtmişlerdir. Farklı olarak az sayıda öğretmen Anadolu Lisesinde başarılı öğretmenlerin üniversite tanıtım gezilerine gönderildiği, Meslek Lisesinde ise öğretmenlerin fikir ve projelerinin desteklendiği, sosyal ortamlar yaratılmaya çalışıldığı, öğretmenlere karşı nazik ve kibar olduğu belirtilmiştir.

Akgün (2001) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenler okul müdürlerinin bu tür etkinlikleri yerine getirdiğini ve toplum içerisinde kendilerini onore ettiğini ifade etmiştir. Fakat bir öğretmen okul müdürünün bu göreve ilişkin etkinlikleri ya da davranışları göstermediğini ve bu durumdan dolayı mutsuz olduğunu belirtmiştir. Araştırma sonuçları Akgün’ün araştırma sonuçlarıyla kısmen benzerlik göstermektedir. Okul müdürleri tablo 8’de belirtilen alt kategorilerde yer alan davranışlarla öğretmenleri özendirirken bu konu ile ilgili eksiklikleri ifade eden öğretmenler de olmuştur:

M3: “Okul müdürü normal işleyişin takibini yapar, motivasyon ile ilgili pek katkıları yoktur. Rutinin dışında okulu, bölümü geliştirmeye yönelik özveri ile yapılan çalışmalar yapmamız zorunlu çalışmalar gibi algılanır. Nadiren sözlü teşekkür olur” şeklinde ifade etmiştir.”

M1: “Yani biraz burada bizim genel kültürümüzde bir eksiklik bence. Hani okul idaresi bunu yapmaya çalışıyor tabi... Dört dörtlük desek yalan olur... O anlamda idarelerimiz biraz daha özverili olurlarsa başarılı öğretmenlerimiz daha iyi ortaya çıkar diye düşünüyorum”

A4: “Akademik başarı olmayınca neyi kutlasınlar ki. Biz bir şey beklemiyoruz ki. Biz teşekkür edilse bitti olay...”

Ayrıca Tablo 8’de yer almamakla birlikte, öğretmenleri çalışmaya özendirme davranışı ile ilgili olarak, Anadolu Lisesinde görev yapan 4 öğretmen akademik çalışma yapan öğretmenlere teşekkür edildiğini, Meslek Lisesinde ise, yalnızca 1 öğretmen akademik çalışma yapan öğretmenlere teşekkür edildiğini belirtmiştir. Burada akademik başarı için üniversite puanları ya da yerleştirme oranlarının kriter alındığı, bu konuda yüksek başarılar elde edilemediğinden öğretmenlere de yeterince teşekkür edilmediği, bu davranışın da akademik çalışma yapan öğretmenler için olumsuz bir durum oluşturacağı değerlendirilmektedir.

Yine bu konuda farklı bir boyut olarak özendirilmenin okul dışı ya da genel okul etkinliklerinde daha çok, okul içi çalışmalarda daha az yapıldığı veya yapılmadığı 3 öğretmen tarafından belirtilmiştir. Örneğin M4: *Yurt dışında proje yapan arkadaşlara toplantıda teşekkür edilmişti. Örneğin beden eğitimi öğretmenlerimize spor müsabakalarında derece elde ettiklerinde de teşekkür ediliyor. Okul dışındaki etkinliklerde sanırım daha çok ediliyor”*

Yedinci Alt Probleme Ait Bulgular: Okul Müdürleri Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama Rollerini Nasıl Gerçekleştirmektedirler?

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama rollerini nasıl gerçekleştirdiğine ilişkin bulgular Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama Rollerini Nasıl Gerçekleştirdiğine İlişkin Bulgular.

Tema	Kategori	Alt kategori	f	Doğrudan alıntılar
	Lise türü	Okul müdürünün yaptığı çalışmalar		
7. Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama	A	Haber verme	7	A5: Bize yazı gelirse söyler, duyurur. İsteyenleri geri çevirmez onaylar
		Hizmetiçi eğitim ihtiyacını sorma	2	A2: Sene başı ya da sonu toplantılarında sorar.
		Yüksek lisans yapanların ders programını ayarlama	1	A2: Yüksek lisans yapan öğretmenlerin programı ayarlanıyor.

Tablo 9. Devam

7. Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama	Haber verme	7	M4: Bakanlık İl MEM'den gelen yazılar doğrultusunda haberimiz olduğunda katlıyoruz.
	Mesleki gezileri destekleme	1	A6: Mesleki açıdan bizi geliştirecek geziler varsa bunun önünün açar, okul imkânlarıyla yapmaya çalışır.
	Hizmetiçi eğitim ihtiyacını sorma	1	A7: Evet sorar. Gelişmeye açık bir müdürdür. Taleplerimizi geri çevirmez.

Tablo 9'da her iki okul türünde görev yapan öğretmenler tarafından okul müdürlerinin merkezi hizmetiçi kurslarının takip edilmesini, ilgili kurslara öğretmenlerin başvuru yapmasını toplantılarda istedikleri, katılımcıların tamamına yakını tarafından ifade edilmiştir. Her iki okul türünde az sayıda öğretmen okul müdürlerinin öğretmenlere hizmetiçi eğitim ihtiyacı olup olmadığını sorduğunu belirtmiştir. Farklı olarak Anadolu lisesinde okul yöneticileri tarafından bu rolle ilişkili olarak yüksek lisans yapan öğretmenlerin ders programlarının öğretmene göre düzenlendiği az sayıda öğretmen tarafından ifade edilmiş, Meslek Liselerinde ise bir öğretmen tarafından mesleki gezilerin desteklendiği ifade edilmiştir.

Akgün (2001) tarafından yapılan araştırmada, Okul müdürlerinin hizmet içi eğitim çalışmalarını yeterli düzeyde yerine getirmediği ve bu tür çalışmalarda daha çok teşvikçi bir tavır taşıdıkları sonucu çıkmıştır. Bu sonuç araştırma sonuçlarımız ile benzerlik göstermektedir. Araştırmamıza katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğu, okul müdürlerinin merkezi hizmetiçi eğitim duyurularını yaptığını bunun dışında vurgulanan bir başka etkinlik olmamıştır. Oysa öğretmenlere okulun amaçları ile tutarlı hizmetiçi eğitim etkinlikleri düzenlenmesi, hizmetiçi eğitim süresinde kazandıkları becerileri sınıfta uygulamaları için öğretmenleri teşvik etmesi, okul müdürünün hizmetiçi eğitim ile ilgili öğretimsel liderlik davranışları içerisinde değerlendirilmektedir (Akgün. 2001: 163).

Araştırma verilerine göre okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama rolleri içerisinde değerlendirilen okula kaynak kişilerin çağırılması, hizmet içi eğitim sonuçlarının öğretmenler arasında paylaşılması ve tartışılması için zaman ve olanak sağlanması konusunda da öğretmenler görüş bildirmemişlerdir. Bu durum, okul müdürlerinin bu konularda yetersiz çalışma yaptığını ya da çalışma yapmadığını düşündürmektedir. Bu sonuçlar, Akgün (2001) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Sekizinci Alt Probleme Ait Bulgular: Okul Müdürleri Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme Rollerini Nasıl Gerçekleştirmektedirler?

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin öğrencileri öğrenmeye özendirme rollerini nasıl gerçekleştirdiğine ilişkin bulgular Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme Rollerini Nasıl Gerçekleştirdiğine İlişkin Bulgular.					
Tema	Kategori	Alt kategori	f	Doğrudan alıntılar	
8. Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme	Lise türü	Okul müdürünün yaptığı çalışmalar			
		A	Törenlerde teşekkür etme	8	A1: Başarılı öğrencileri bayrak töreninde çıkarır.
			Okul gezilerine gönderme	1	A2: Üniversite tanıtım gezilerine başarılı öğrenciler ücretsiz gönderiliyor.
			İftihar/başarı listesi	5	A4: İftihar, şeref tablosu var.
			Ailesi ile ilişki kurma	1	A5: Ailesi ile ilişki kurar.
			Makamında teşekkür etme	1	A5: Makamına kabul eder, orda işte teşekkür eder.
			Törenlerde teşekkür etme	8	M5: Törende başarılı öğrencileri bütün okulun karşısına çıkarır. Teşekkür eder.
			İftihar/başarı listesi	3	M4: Şeref, iftihar tablomuz var
		M	Makamında teşekkür etme	1	M5: Makamına çağırır teşekkür eder.
			Öğrencilerin taleplerini karşılama	1	M1: Yapmak istediği faaliyette ilgili çocuğun önünün açabiliyor.
		Öğrencilerin ailesi ile iletişim kurma	1	M8: ...onların ailelerine belge gönderilmesi yapıyor.	

Tablo 8’de her iki okul türünde görev yapan öğretmenler tarafından törenlerde teşekkür etme davranışının daha çok, ailesiyle ilişki kurma, makama kabul edilerek öğrenciye teşekkür etme davranışının daha az sayıda ifade edildiği görülmektedir. Farklı olarak Anadolu liselerinde öğretmenlerin çoğunluğu iftihar / başarı listelerinin yapılarak okulda asıldığı, meslek liselerinde az sayıda öğretmen tarafından ifade edilmektedir. Ayrıca Anadolu liselerinde bir öğretmen, başarılı öğrencilerin okul gezilerine ücretsiz götürüldüğü, meslek liselerinde ise bir öğretmen öğrenci taleplerinin karşılandığını ifade etmişlerdir.

Okul müdürünün, başarılı öğrencileri çalışmalarından ve davranışlarından dolayı ödüllendirmek için toplantılardan / törenlerden yararlanması, okulun şeref / iftihar tablosunda yer vererek onları ödüllendirilmesi, başarılı öğrencileri yaptıkları çalışmalarla birlikte makamına kabul ederek başarısını kutlaması ve öğrencilerin aileleri ile ilişki kurması öğrenciyi öğrenmeye özendirme öğretimsel liderlik rolüyle ilgili davranışlardır (Gümüşeli, 1996, 219). Araştırma verileri öğretmenlerin okul müdürlerinin çoğunluğunun başarılı öğrencileri törenlerde, öğrenci ve öğretmenlerin huzuruna çıkararak teşekkür ettiğini göstermektedir. İftihar / başarı listeleri asıldığı Anadolu liseleri öğretmenlerinin çoğunluğu tarafından vurgulanırken, meslek lisesi öğretmenlerinin az bir kısmı tarafından vurgulanmaktadır. Her iki okul türü de gözlemlendiğinde iftihar listelerinin ana bina içerisinde asıldığı göze çarpmaktadır. Bunların asılması yönetmelik gereğidir. Fakat meslek lisesi öğretmenleri alanları gereği farklı binalarda çalıştıkları için diğer derslerinin yapıldığı ana binaya daha az gelmelerinin bu konuda fazla değerlendirme yapmalarının nedeni olarak düşünülmektedir. Bu konuda başarılı öğrencilerle ilgili hazırlanan iftihar listelerinin ilgili öğrencilerin ve derslerine en çok giren öğretmenlerin daha fazla bulunduğu alanlara asılmasının daha etkili olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırma sonuçları aynı zamanda Akgün (2001) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Akgün’ün (2001) araştırma sonuçlarına göre, öğrencilerin diğer öğrencilerin ve öğretmenlerin huzurunda onore edildikleri vurgulanmıştır. Öğretmenlerin çok azı öğrencilerin ailesi ile ilişki kurulduğunu belirtmiştir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Sonuçlar

Eğitim liderliği ile ilgili araştırmaların geçmişi eskilere dayanmaktadır. Yapılan bu araştırmalarda eğitim örgütlerinin başarısında liderliğin ne derece önemli bir olgu olduğu vurgulanmıştır. Özellikle 1970’li yıllardan sonra etkili okullar üzerine yapılan araştırmalar ile birlikte öğretimsel liderlik kavramı üzerinde durulmaya başlanmış, etkili okulların en önemli özelliklerinden birisinin öğretimsel liderlik olduğu bu araştırmaların sonuçlarında vurgulanmıştır.

Öğretim liderliğinin en önemli özelliği öğrenme ve öğretmen süreçleri üzerine yoğunlaşmış bir liderlik türü olmasıdır. Öğretimsel liderlikle ilgili araştırmalarda öğretimsel liderlik rolleri belirlenmeye çalışılmış bu roller farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmışlardır.

Bu çalışmada öğretimsel liderlik ile ilgili olarak anadolu ve meslek liselerinde görev yapan okul müdürlerinin öğretmen görüşlerine göre öğretimsel liderlik davranışlarının nasıl olduğu ile ilgili aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Okulun Amaçlarını Geliştirme. Anadolu lisesi okul müdürlerinin en çok ifade edilen davranışları okul proje çalışmalarını teşvik etme, sosyal kültürel etkinlikleri teşvik etme, akademik başarıyı arttırmadır. Meslek lisesi okul müdürlerinin öğretmenlerin çoğu tarafından belirtilmiş olmamakla birlikte daha çok, Bakanlığın projelerini uygulama ve destekleme, alan etkinlikleri düzenleme ve öğretmenlerin fikirlerine önem verme, araç gereç temini, diğer projeleri destekleme rollerini yerine getirdikleri ifade edilmiştir.

Öğretimi Denetleme ve Değerlendirme: Anadolu lisesi öğretmenleri okul müdürlerinin bazı öğretmenlerin derslerini denetlediğini, denetleme ile ilgili olarak değerlendirme yapmadığını daha çok ifade etmişlerdir. Değerlendirme ile ilgili olarak az sayıda öğretmen okul müdürlerinin genel cümlelerle kısa bir değerlendirme yaptığını belirtmişlerdir. Meslek lisesi öğretmenlerinin büyük çoğunluğu okul müdürlerinin ders denetlemesi yapmadığını belirtmiştir.

Ders Konularını Okulun Amaçları Doğrultusunda Eşgüdümleme: Her iki okul türünde öğretmenlerinin çoğunluğu, ders programları arasında eşgüdümü öğretmenin kendisinin sağladığını, fakat okul müdürünün ders konuları arasındaki eşgüdümün öğretmenler/zümreler tarafından sağlanmasını toplantılarda kendilerinden istediğini belirtmişlerdir. Okulun genel etkinliklerinde ise eşgüdümü okul müdürünün kendi ya da müdür yardımcılarını aracılığı ile sağladığı bütün öğretmenler tarafından ifade edilmiştir. Meslek liselerinde farklı olarak alanlar arasında eşgüdüm ise alan şefleri veya okul müdürü aracılığıyla sağlanmaktadır.

Öğrenci Başarısının İzlenme: Her iki okul türünde öğretmenler okul müdürlerinin öğrenci başarısını öğretmenler kurulu ve şube öğretmenler kurulu toplantılarında değerlendirdiğini daha çok ifade etmişlerdir. Her iki okul türünde zümre öğretmenler kurulu toplantılarında değerlendirme yapıldığını söyleyen öğretmenlerin sayısı çok azdır.

Öğretim Zamanının Korunması: Her iki okul türünde yer alan öğretmenler, okul müdürlerinin öğretim zamanının korunması için daha çok toplantılarda sözlü açıklamalar yaptıkları, sınıfların bulunduğu katlarda müdür yardımcılarını veya nöbetçi öğretmenler aracılığıyla derslere zamanında girilmesini, derslerin boş geçmemesini sağladıkları, daha çok ifade etmişlerdir. Anadolu lisesinde az sayıda öğretmen, okul müdürünün de zaman zaman katları dolaştığını belirtmiştir.

Öğretmenleri Çalışmaya Özendirme: Okul müdürlerinin öğretmenleri çalışmaya özendirme rolü ile ilişkili olarak her iki okul türünde de toplantılarda ilgili öğretmenlere sözle teşekkür edildiği, öğretmenlerce daha çok ifade edilmiştir. Ayrıca her iki okul türünde de az sayıda öğretmen ilgili öğretmenlere teşekkür yazısı yazıldığını, bireysel olarak teşekkür edildiğini, öğretmenlerin törenlerde öğrencilerle birlikte çıkarılarak kendilerine teşekkür edildiğini belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama: Her iki okul türünde öğretmenlerin çoğunluğu okul müdürlerinin okul müdürlerinin merkezi hizmetiçi kursların takip edilmesini toplantılarda istediklerini ifade etmiştir. Farklı olarak az sayıda öğretmen tarafından Anadolu lisesinde okul yöneticilerinin yüksek lisans yapan öğretmenlerin ders programlarını öğretmene göre düzenlendiğini, Meslek lisesinde ise mesleki gezilerin desteklendiği ifade edilmiştir.

Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme: Her iki okul türünde okul müdürleri tarafından törenlerde teşekkür etme davranışı daha çok; ailesiyle ilişki kurma, makama kabul edilerek burada öğrenciye teşekkür etme davranışının ise daha az ifade edildiği saptanmıştır. Ayrıca az da olsa Anadolu liselerinde öğrencilerin okul gezilerine ücretsiz götürüldüğü, meslek liselerinde ise öğrenci taleplerinin karşılandığı belirtilmiştir.

Öneriler

Bu sonuçlar ışığında aşağıdaki önerileri getirmek mümkündür:

Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Okul müdürlerine, öğretimsel liderlik konulu hizmetiçi eğitimler düzenlenerek yetiştirilmeleri sağlanmalıdır.
2. Okul müdürlerine, öğretimsel liderlik davranışları kazandıracak yüksek lisans veya tezsiz yüksek lisans imkânları sağlanmalı, yönetici görevlendirmelerinde kullanılacak kriterler veya sınavlar bu çerçevede düzenlenmelidir.
3. Okul müdürlerine, öğretimsel liderlik davranışlarını gösterecek düzeyde yetki ve liderlik davranışlarını sergileme imkânı sunacak bir sistem geliştirilmelidir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Okulun birimlerinin sayısı ve büyüklüğü, öğrenci ve öğretmen sayısının fazlalığına, okulun bulunduğu bölgeye, resmi-özel okul oluşuna göre öğretimsel liderlik davranışları belirlenebilir.
2. Öğretmenlerin ve deneticilerin öğretimsel liderlik rolleri belirlenebilir.
3. Farklı öğretim kademelerinde bu araştırma yapılabilir.
4. Araştırma yalnız görüşme ile yapılmıştır. Gözlemler gerçekleştirilerek, ve varsa ilgili dökümanlar incelenerek, okul müdürlerinin öğretimsel ve diğer liderlik özellikleri derinlemesine araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Akgün, N. (2001). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderliği*, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Aksoy, E. ve Işık, H. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri*, Sosyal Bilimler Dergisi.
- Aksu, A., Gemici, Y. ve İşler, H. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderliklerine ilişkin görüşleri*, Milli Eğitim Dergisi, 172.
- Altaş, M. (2013). *İlk ve Orta Dereceli Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini Beyoğlu İlçesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim Yönetimi*, (5. Baskı), Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büyükdoğan, B. (2003). *Lise Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel Liderlik*, (6. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Demirtaş, H. (2013). Okul örgütü ve yönetimi. Sarpkaya, R. (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (ss. 89-138). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2003). *Okul Yönetimi Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gedikoğlu, T. ve Tahaoğlu, F. (2009). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(58)
- Gümüşeli, A. İ. (1996). *İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları*, Doçentlik Araştırması, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi: İstanbul.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). *Çağdaş okul müdürlerinin liderlik alanları*, Ankara: Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 28.
- Kaya, G. (2008). *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Karar Verme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul
- Memişoğlu, S. P. (2004). *Lise müdürlerinin liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri*, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi. Malatya.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2002). *Etkili okullar ve öğretim liderliği*, Ankara: Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 3.
- Özyurt, G. A. (2007). *Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Anlayışı İle Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerinin Karşılaştırılması: Çaycuma Örneği.*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Zonguldak

- Resmi Gazete. (2013). 07.09.2013 Tarih ve 28758 sayı, 04.05.2014, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/09/20130907-4.htm>.
- Robbins S. P ve Judge T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*, Çeviri Edt: İnci ERDEM, Nobel Yayınları
- Sarpkaya, R. (2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: Anı Yayınları.
- Serin, M. K. (2011). *İlköğretim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Konya İli Örneği)*, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Serin, M. K. ve Buluç, B. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 18(3)
- Şişman, M. (2012). *Öğretim Liderliği*, (4. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taş, A. (2000). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara
- Türk Dil Kurumu. (2014). *Güncel Türkçe Sözlük*, 03.06.2014, <http://www.tdk.gov.tr/>
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınları: Ankara.